

COMPROMISO Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA LADRILLERA CASABLANCA S.A DE LA CIUDAD DE CÚCUTA – NORTE DE SANTANDER

Jhon Jairo Torres Monzón

Mónica Patria Ríos Restrepo

Sorella Margarita Candanoza

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo determinar las acciones socialmente responsables ejecutadas por La Ladrillera Casablanca SAS propicias para el desarrollo competitivo de la organización, para lo cual fue efectuado un estudio de caso con la empresa focalizada. La información utilizada para el análisis fue recopilada de forma directa con la organización (información secundaria) y a través de una entrevista semiestructurada aplicada a la gerencia. Los resultados permitieron establecer el impacto de las acciones ejecutadas por la organización frente a sus stakeholder y planeación estratégica.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, sector arcilla y stakeholder.

Abstract:

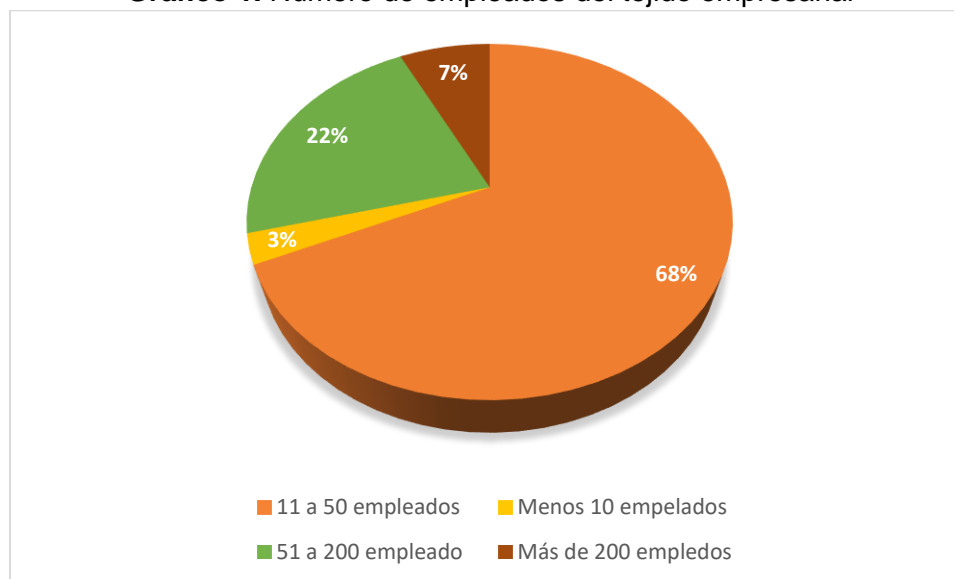
The objective of this paper is to determine the socially responsible actions carried out by La Ladrillera Casablanca SAS, which are conducive to the competitive development of the organization, for which a case study was carried out with the company focused. The information used for the analysis was compiled directly with the organization (secondary information) and through a semi-structured interview applied to management. The results allowed to establish the impact of the actions executed by the organization in front of its stakeholders and strategic planning.

1. Contextualización y relevancia regional

El departamento Norte de Santander presenta altas reservas de arcilla, las cuales le brinda ventajas competitivas al territorio al contar con formaciones geológicas de óptimas condiciones útiles en la fabricación de productos para la construcción, según lo indica estudios del centro de investigación de cerámica, CIMAC. (Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012)

Las empresas que conforman el sector de la cerámica, son de tipo familiar y unipersonal. Clasificándose en su gran mayoría como pequeñas empresas con un promedio de entre 11 y 50 trabajadores donde la mano de obra es muy representativa en el costo del producto (30%).

Gráfico 1. Número de empleados del tejido empresarial



Fuente: Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012

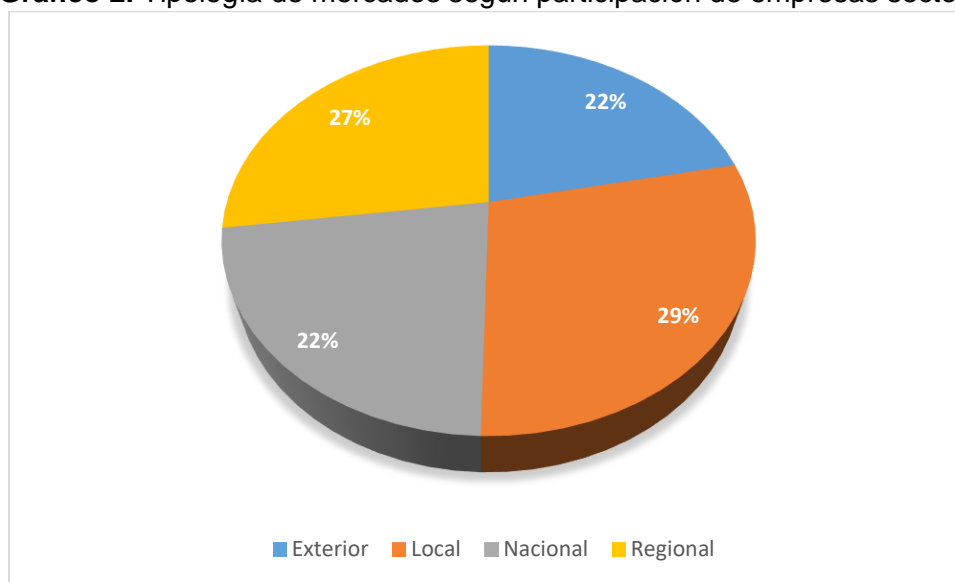
De manera detallada, el sector de la arcilla genera alrededor de 4.888 empleos, lo cual evidencia su relevancia en el Departamento. Como ilustra el gráfico 1, el 75% de las empresas emplean entre 11 y 50 personas y un 14% emplean entre 51 y 200 personas, distribuido en el área operativa, técnica y profesional.

El nivel académico que manejan los empleados es básico primaria seguido de tecnólogos y profesionales, por lo tanto el alcance a capital humano calificado es escaso, dificultando la creación de nuevos procesos de valor en la cadena.

Según estudios recientes del Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012 (CIMAC) a nivel de facturación el sector de la cerámica tiene una facturación mensual promedio en \$22.992.500.019 millones de pesos para el año 2011, aportando un 11% a la producción nacional siendo el segundo mercado más grande después de Bogotá.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, los mercados en los que participan los fabricantes de Norte de Santander en gran porcentaje son locales debido al incremento de la construcción en el área metropolitana de Cúcuta.

Gráfico 2. Tipología de mercados según participación de empresas sectoriales

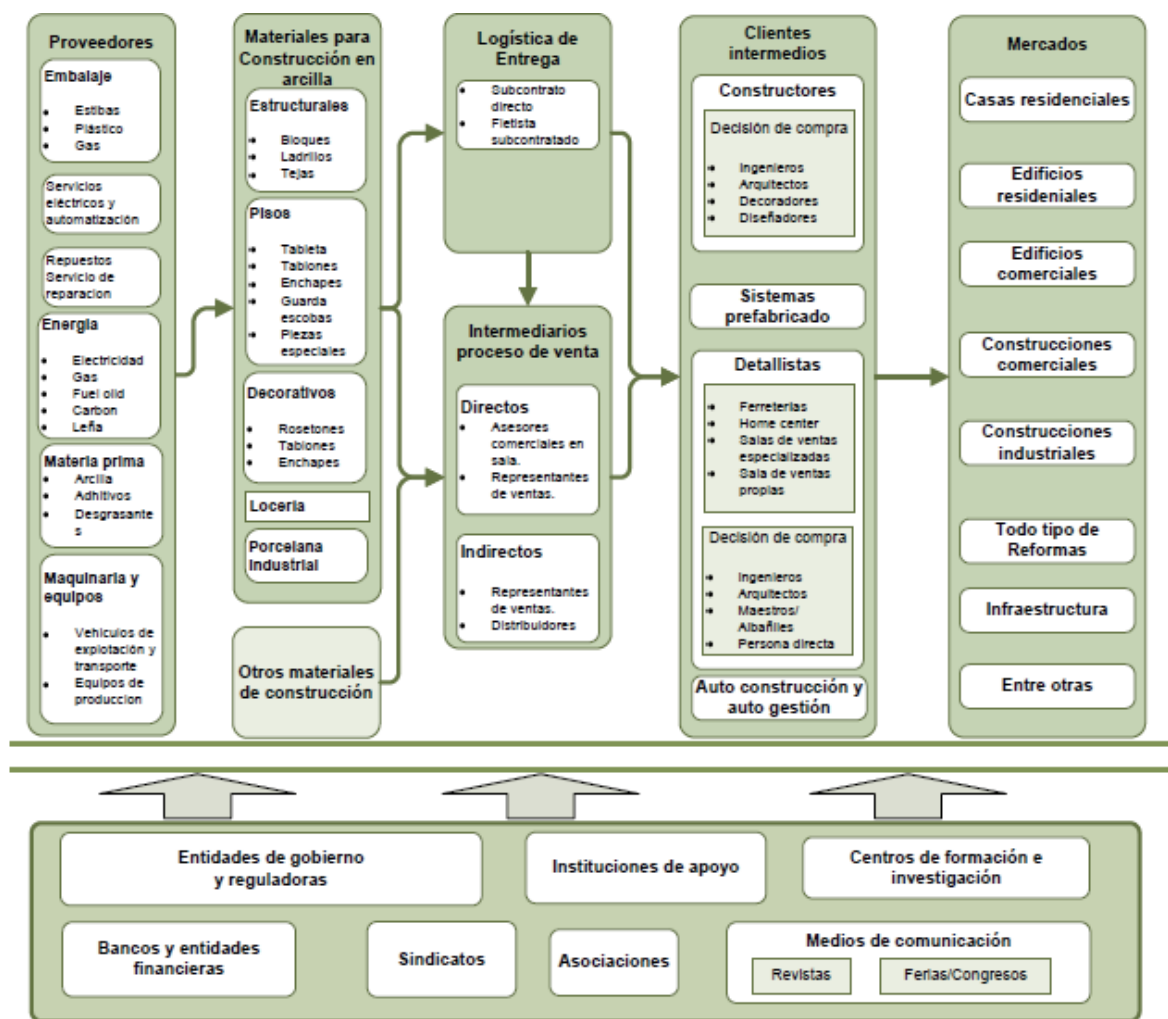


Fuente: Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012

Siendo importante resaltar que el grado de inversión en tecnología en el sector es muy bajo, debido a que un 77% de las empresas usan el horno colmena permitiendo bajas cantidades de producción, en concreto, 30 toneladas comparadas con un horno túnel que puede estar produciendo entre 4.000 y 10.000 toneladas mensuales según sus medidas y tipo del producto. De esta manera, es posible identificar claramente la poca inversión que hacen las empresas del Departamento en la tecnificación de procesos, contando con un 77% de fábricas que usan hornos

colmenas y solo el 4% usan hornos túneles, cuantificándolas llegan a ser 4 empresas como Cerámica Andina, Ladrillera Casablanca, Merkagres y Zuligres. Actualmente el sector se encuentra posicionado como una apuesta estratégica de la agenda interna de competitividad Departamental, consolidada en la estrategia clúster de arcillas competitivas compuesto por 67 empresas representativas de la actividad económica.

Gráfico 3. Cadena de Valor del Sector



Fuente: Tomado de Arcillas Competitivas Norte de Santander – CRCNS.

La cadena de valor del clúster de la cerámica en el departamento de Norte de Santander está conformada por diversos actores, tanto del sector público como privado, por tanto, se debe analizar no desde la perspectiva de un solo sector sino,

como un mega sector conforma-do por 1.338 agentes, que van desde la proveeduría de arcilla hasta las etapas posteriores a su realización.

Lo anterior devela la relevancia que percibe el sector arcilla y por ende organizaciones líderes como la Ladrillera Casablanca S.A para el dinamismo económico regional. Sin embargo, dado el impacto de su actividad económica se hace necesario analizar de manera tangible el compromiso existente por parte de la misma para ejecutar prácticas socialmente responsables que contribuyan al bienestar de sus clientes, accionistas, empleados, entorno próximo y medio ambiente.

Dado que, la responsabilidad social empresarial -RSE- como estrategia de gestión es un elemento fundamental en la planeación y accionar de diferentes organizaciones en términos de su relación con los stakeholders, se hace necesario que la implementación de prácticas de Responsabilidad Social estén incluidas en el direccionamiento estratégico de las empresas y orientadas a los grupos de interés que se ven afectados por la actividad productiva que éstas desarrollan. (Humby & Harwood, 2011)

Lo anterior engloba principalmente a empresas competitivas que por su actividad económica generan alto valor y productividad al desarrollo de un territorio como la Ladrillera Casablanca S.A. La cual, requiere el diseño de estrategias que mitiguen el efecto de su labor.

2. Diseño Metodológico

El proceso metodológico de la investigación se desarrolla en tres etapas; la primera permite realizar un diagnóstico de las acciones socialmente responsables ejecutadas por la empresa focalizada como objeto de estudio con respecto a sus principales stakeholders:

En la segunda etapa se estructuran indicadores para la medición del impacto de las acciones identificadas, así como calcular los costos en los cuales incurre la

misma en su ejecución, información recolectada a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada a la gerencia de la organización y el diseño de un instrumento exploratorio (encuesta) en torno a ejes temáticos pertinentes (Tabla 1). Por último, la tercera etapa contempla una evaluación estratégica¹ de la Ladrillera Casablanca S.A, en torno a la coherencia de su direccionamiento con la relevancia y alcances de la responsabilidad social empresarial.

Diagrama 1. Estructura y ejes analíticos de instrumentos

EJES	APORTE ANALÍTICO
Percepción de gerencia	Importancia de la responsabilidad social
	Direccionamiento estratégico organización
	Acciones de RSE frente stakeholders
	Nivel de satisfacción del cliente
Clientes y consumidores	Recepción y atención de quejas y/o reclamos
	Sistematización e inferencia de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2018

EJES	APORTE ANALÍTICO
Proveedores	Proceso de selección.
	Seguimiento a lineamientos de RSE exigidos
Accionistas	Participación de socios o accionistas
	Beneficios otorgados
	Concientización, reciclaje y uso racional de energía
Entorno empresarial y ambiental	Voluntariado de empleados.
	Desarrollo de proyectos sociales propios.
	Implementación tecnológica para mitigar impacto ambiental
	Seguridad laboral.
Empleados	Cualificación técnica y/o profesional mano de obra
	Participación en evaluación y construcción de estrategias
	Evaluación y estímulo a desempeño laboral.
	Respaldos percibidos con entorno y núcleo familiar.

3. Resultados

Dando cumplimiento al objetivo de la presente investigación, se hace relevante identificar las acciones socialmente responsables de la organización puntualizadas a través de la información secundaria suministrada por cada área funcional frente a sus respectivos grupos de interés, así como inferencias de la entrevista ejecuta al gerente de la empresa objeto de estudio.

3.1 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial - RSE

Esquema 1. Stakeholders de la Organización.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación se precisan las acciones ejecutadas por la organización respecto a cada uno de sus stakeholder, referenciados en el esquema 1.

3.1.1 Clientes y consumidores

- Realizar encuestas de satisfacción vía telefónicas para cuantificar percepción de clientes frente a calidad y suministro oportuno del servicio y producto ofertado
- Sistematización de resultados obtenidos a través de instrumento de recolección aplicado a clientes mensualmente

- Análisis inferencial de acotaciones sugeridas como fortalezas y aspectos de mejoramiento para apuntar al 100% de satisfacción de clientes y/o consumidores

3.1.2 Proveedores

- Realizar el proceso de selección incluyendo criterios de responsabilidad social.
- Realizar seguimiento a proveedores precisando con visitas aleatorias la aplicación de políticas medioambientales y laborales puntualizadas como factores claves en la selección.
- Presencia de una red sólida de proveeduría a nivel local propiciando la identidad regional

3.1.3 Empleados

- La organización prima por la cualificación y seguridad de sus colaboradores, implementa la Certificación BASC como sistema de seguridad en el trabajo
- Política interna para la contratación de mano de obra local, rango mínimo del 70% de postulados y colaboradores deben residir en las zonas próximas a la empresa.
- Actualmente la organización genera 120 empleos directos y un estimado de 200 empleos indirectos, brindando oportunidad a personas con discapacidad adaptándoles en áreas idóneas a sus destrezas y/o habilidades. Lo anterior, principalmente en oficios de oficina y control (8 empleados cumplen la condición de limitación física). Asimismo, se toman en cuenta variables de evaluación como competencias, género, jefatura del hogar y nivel de dependencia económica de miembros de su núcleo familiar. El 70% de los 25 cargos en el área administrativa son mujeres con un clico educativo culminado técnico/tecnológico y/o profesional
- La organización respalda el avance educativo de sus colaboradores, por medio de flexibilidad en el horario pre-establecido, así mismo propicia el ascenso principalmente d sus empleados directos como medio de estímulo para el afianzamiento de competencias laborales y estímulos al sentido de pertinencia

- Puesta en marcha de talleres de liderazgo a responsables de cada área organizacional, quienes conforman grupos primarios para la debida transferencia a sus equipos de trabajo
- En búsqueda de un buen clima laboral se realiza una evaluación interna permanente para la construcción y trazabilidad de estrategias de mejoramiento. Lo anterior direccionado por un consultor externo financiado por la organización.
- Programación de actividades para el afianzamiento de lazos familiares de colaboradores como: Gelvez de Películas el cual cuenta con la participación de padres e hijos, así como la celebración del día de la familia anualmente.
- La organización brinda a sus colaboradores un subsidio diario para la alimentación, lo cual permite la optimización del tiempo laborado y minimización de gastos en traslado por parte de los mismos. De esta manera, la mano de obra directa contratada en las instalaciones solo cancela \$1.900 para su almuerzo diario. Por otra parte buscando aportar a necesidades básicas, la organización liderada por sus accionistas otorga dotación de 3 kilos de Arroz Gelvez a cada uno de sus empleados.

3.1.4 Accionistas

- Se establecen beneficios en torno al bienestar organizacional
- Planeación de actividades que involucren la participación y/o asistencia de socios accionistas

3.1.5 Entorno empresarial y ambiental

- Ejecución de proyecto “Donemos Sonrisas” por medio del cual cada colaborador otorga un trabajo voluntariado (voluntariado) en barrios periféricos de alta

vulnerabilidad seleccionador por la organización. Iniciativa focalizada a niños entre los 1 y 13 años contando con anclaje de juntas de acción comunal en las zonas priorizadas.

- Charlas respecto al uso racional de la energía como estrategia de sostenibilidad ambiental
- Concientización al talento humano sobre la importancia del reciclaje – Programas de 5S-. Así como, ejecución de una campaña para la recolección y venta de material reciclado.
- Implementación de hornos túneles para mitigar impacto ambiental

3.2 Impacto y costos en acciones de RSE

Tabla 2. Cálculo de indicadores acciones de RSE por cada stakeholder

STAKEHOLDER	PRÁCTICA REALIZADA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL	INDICADOR	ACOTACIÓN	INTERPRETACIÓN
Clientes y Consumidores	<p>Lograr un nivel de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios de la organización así:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de satisfacción vía telefónicas Realizar análisis permanente de los clientes que adquieren los productos y/o servicios una sola vez respecto a quienes los adquieren dos veces o más. Dar solución inmediata a las quejas o reclamos de los clientes, respecto a los productos y/o servicios 	<p>Una vez realizadas las prácticas indicadas, la organización determina los resultados positivo de sus gestión en responsabilidad social, a través del cálculo:</p> <p>% clientes satisfechos con los productos y/o servicios de la organización = %CS</p> <p>#CS= Número de clientes satisfechos</p> <p>#CT= Número total de clientes</p> <p>%CS=$\frac{(\#CS)}{\#CT} \times 100$</p>	<p>Antes la organización no contaba con información clara respecto a la satisfacción de sus clientes. La organización ha cuantificado 1500 clientes en total. Un año después y una vez ejecutadas las prácticas indicadas, la organización ha identificado que cuenta con 1545 clientes satisfechos.</p> <p>Por lo tanto:</p> <p>%CS=$\frac{(1545)}{1500} \times 100 =$ 99,7%</p>	<p>La organización ha logrado que el 99,7% de sus clientes se encuentren satisfechos</p> <p>Dado un margen de reclamos inferior al 0,5%</p>

	ofrecidos por la organización			
Proveedores	<p>Contar con criterios de responsabilidad social empresarial, para la selección de proveedores a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar el proceso de compras de la organización, incluyendo criterios de responsabilidad social. ▪ Realizar seguimiento a proveedores precisando con visitas aleatorias la aplicación de políticas medioambientales y laborales. 	<p>Una vez realizadas las prácticas indicadas, la organización determina los resultados positivo de sus gestión en responsabilidad social, a través del cálculo:</p> <p style="text-align: center;">% Proveedores evaluados bajo criterios de responsabilidad social = %PERS</p> <p>#PERS= Número de proveedores evaluados bajo criterios de responsabilidad social</p> <p>#TP= Número total de proveedores</p> <p>%PERS=$\frac{(\#PERS)}{\#TP} \times 100$</p>	<p>Antes la organización no incluía criterios de responsabilidad social para la selección de proveedores. La organización cuenta con 60 proveedores frecuentes en total. Un año después y una vez ejecutadas las prácticas indicadas, la organización ha logrado evaluar bajo criterios de responsabilidad a 35 de sus proveedores frecuentes.</p> <p>Por lo tanto:</p> <p>%PERS=$\frac{(35)}{60} \times 100 =$ 58,3%</p>	<p>La organización ha evaluado bajo criterios de responsabilidad al 58,3% de sus proveedores más frecuentes, resultado que adicionalmente es positivo, ya que una evaluación en este sentido, es una forma de incentivar a los proveedores al desarrollo de prácticas socialmente responsables</p>
Empleados	Apoyar a los empleados para que se desarrollen	Una vez realizadas las prácticas indicadas, la organización debe	Antes la organización no tenía en cuenta a sus colaboradores	El 3% de los colaboradores de la organización, han

	<p>profesional y socialmente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar los colaboradores horarios flexibles para que puedan iniciar o dar continuidad a sus estudios de formación. ▪ Ante vacantes en la organización, pensar primero en los colaboradores que se encuentran actualmente vinculados, los cuales podrían contar con las competencias requeridas y por ende, ser ascendidos. ▪ Definir políticas que permitan lograr un equilibrio para los colaboradores tanto a nivel laboral como familiar. 	<p>determinar los resultados positivos de su gestión en responsabilidad social, a través del cálculo:</p> <p>% Colaboradores ascendidos durante el año por vacantes presentadas al interior= %CAV</p> <p>#CAV= Número de colaboradores ascendidos durante el año por vacantes presentadas al interior.</p> <p>#TC= Número total de colaboradores directos</p> $\%CAV = \frac{(\#CAV)}{\#TC} \times 100$	<p>vinculados para participar en los procesos de selección y ocupar las vacantes presentadas.</p> <p>La organización cuenta con 120 colaboradores directos.</p> <p>Un año después y una vez ejecutadas las prácticas indicadas, la organización ascendió a 4 de sus colaboradores vinculados, los cuales participaron en los procesos de selección para ocupar las vacantes presentadas al interior.</p> <p>Por lo tanto:</p> $\%CAV = \frac{(4)}{120} \times 100 = 3\%$	<p>sido ascendidos a través de las vacantes presentadas al interior.</p>
Accionistas	<p>Dar un trato igual y justo a todos los socios o accionistas tanto minoritarios como mayoristas así:</p>	<p>Una vez realizadas las prácticas indicadas, la organización debe determinar los resultados positivos de</p>	<p>Antes la organización no consideraba relevante hacer partícipe a los socios o accionistas a eventos programados.</p>	<p>La organización ha hecho partícipe a los socios o accionistas de las actividades y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Invitar a todos los socios o accionistas a participar de los eventos sociales, ambientales, comerciales y demás en los cuales participe la organización. Brindar a todos los socios o accionistas los mismos beneficios en materia de representatividad. 	<p>su gestión en responsabilidad social, a través del cálculo:</p> <p>% Participación a eventos con respaldo de socios o accionistas sin excepción = %BASE</p> <p># BASE= Número de eventos programas conjuntamente con los socios o accionistas sin excepción</p> <p>#TB= Número total de eventos donde los accionistas han participado</p> <p>%BASE=$\frac{(\#BASE)}{\#TB} \times 100$</p>	<p>La organización ha organizado un estimado de 6 eventos. Contando con la participación de mínimo un socio en cinco de los eventos.</p> <p>Por lo tanto:</p> <p>%BASE=$\frac{(5)}{6} \times 100=$ 83%</p>	<p>eventos sociales, ambientales y comerciales de trascendencia, logrando la participación de la menos uno de ellos en el 83% de los eventos programados.</p>
Entorno empresarial y ambiental	Trabajar de manera voluntaria en pro de la comunidad y el medio ambiente	Una vez realizadas las prácticas indicadas, la organización determina los resultados positivo de sus gestión en	La organización ha logrado impactar en el último año un estimado de 120 niños entre los 1 y 13 años de edad, contando con el respaldo	La organización ha contado con el respaldo del 84% de sus miembros en actividades de

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de voluntariado por parte de empleados en barrios periféricos de alta vulnerabilidad ▪ Charlas respecto al uso racional de la energía como estrategia de sostenibilidad ambiental ▪ Programas de 5S Así como, ejecución de una campaña para la recolección y venta de material reciclado. ▪ Implementación de hornos túneles 	<p>responsabilidad social, a través del cálculo:</p> <p>% miembros de la organización participes de voluntariado=%MVV</p> <p>#MAV= Número de voluntarios directos en iniciativas</p> <p>#TD= Número total de miembros convocados</p> <p>%MVV=$\frac{(\#MAV)}{\#TD} \times 100$</p>	<p>de sus miembros en el trabajo voluntario</p> <p>Por lo tanto:</p> <p>%MVV=$\frac{(38)}{45} \times 100=$ 84%</p>	<p>inclusión social y voluntariados.</p>
--	---	---	---	--

Fuente: Adaptación a estudio de caso Ladrillera Casa Blanca a partir de Manual de Introducción de Responsabilidad Social – FENALCO.

3.3 Evaluación estratégica respecto a RSE

Realizar un análisis conceptual del término de responsabilidad social empresarial se encuentra correlacionado con múltiples enfoques y connotaciones teóricas. Freeman (1984) le establece como: las acciones que puede ejecutar una organización focalizada hacia el bienestar de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, accionistas, la comunidad y el medio ambiente donde ésta produce y/o vende sus productos y/o servicios).

Lo anterior hace posible ver una congruencia entre la teoría de stakeholder y planeación estratégica, dado que el direccionamiento estratégico de la organización debe considerar cada grupo de interés como elementos claves para el desarrollo empresarial.

A continuación se expone la misión y visión de la Ladrillera Casablanca SAS:

Misión

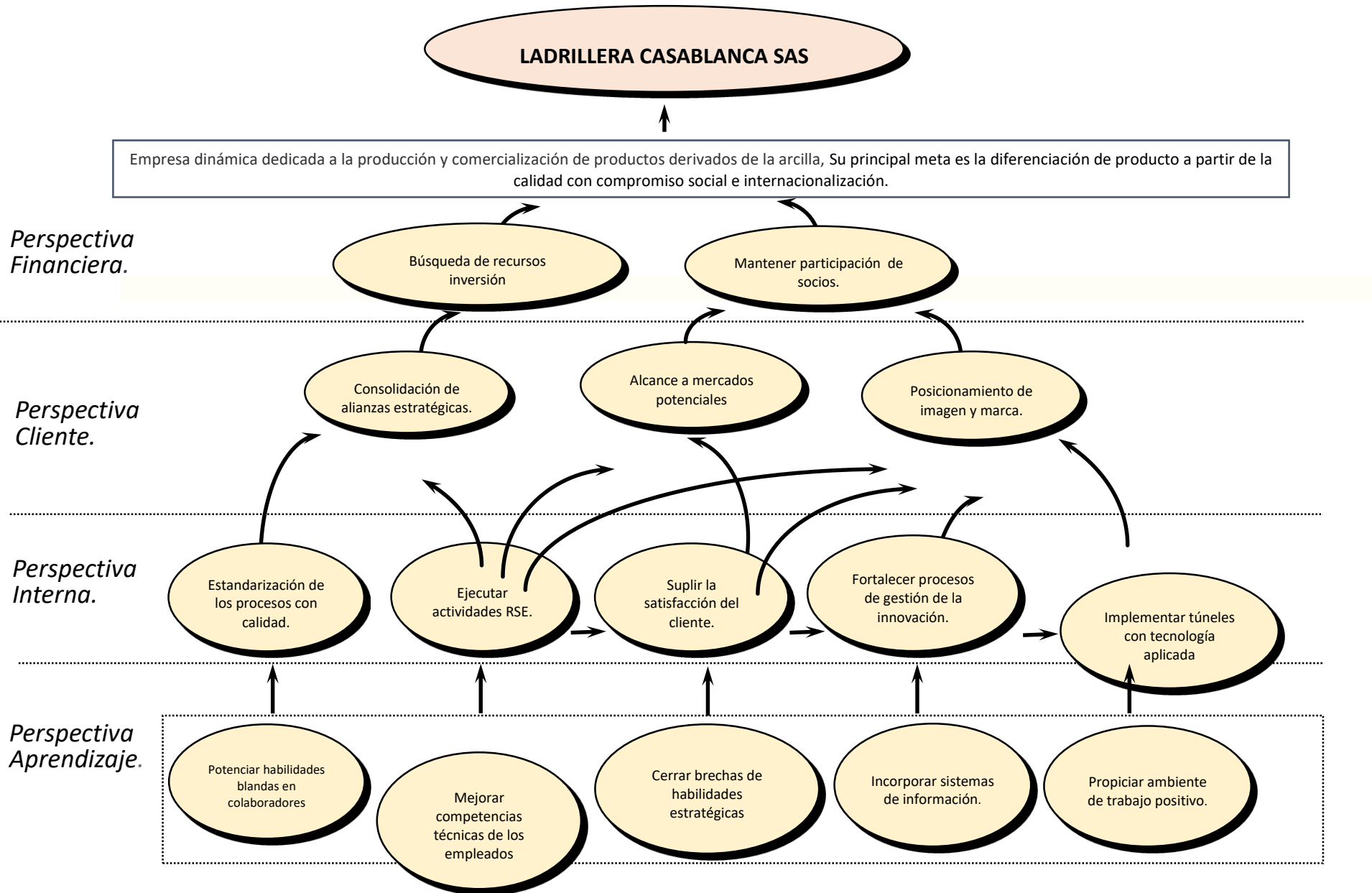
“cubrir las expectativas del sector de la construcción a nivel regional, nacional e internacional, logrando satisfacer las necesidades del mercado con productos derivados de la arcilla de la más alta calidad, apoyados en la mejora continua de los procesos, el uso de tecnología adecuada, con un talento humano competente, motivado y comprometido en la eficiencia del sistema de función de calidad, obteniendo así el bienestar socio económico de la organización y de la región.”

Visión

“convertirse en el 2020 en una empresa líder en la producción y comercialización de materiales derivados de la arcilla a nivel internacional.”

A partir de las cuales fue estructurado el mapa estratégico de la organización para su evaluación estratégica (esquema 1)

Diagrama 1. Mapa estratégico LARILLERA CASABLANCA CÚCUTA.



4. Conclusiones.

El diseño metodológico estructurado en cumplimiento de los objetivos trazados, fue posible precisar las acciones de RSE que ejecuta la organización frente a cada uno de sus stakeholders, de manera específica es relevante resaltar el control y seguimiento que hacen a sus clientes y consumidores, percibiendo los aspectos de mejoramiento que ellos pueden resaltar en pro al perfeccionamiento de la calidad del producto obtenido; en cuanto a los proveedores es evidente que cuentan con una red de proveeduría consolidada que le apuesta a propiciar la identidad regional; a nivel de talento humano se percibe una generación de 120 empleos directos y un estimado de 200 empleos indirectos, bajo los cuales se toman en cuenta políticas de contratación preferencial para jefes de hogar y personas con discapacidad, así mismo se permite la potencialización de habilidades técnicas a través de certificaciones de seguridad para el trabajo y se brindan escenarios para brindar un buen clima laboral y potencializar habilidades blandas dentro del equipo de trabajo, obteniendo como ultimo un apoyo al cubrimiento de necesidades básicas por parte de los colaboradores. Un importante son los accionista y se pudo percibir que hay una planeación de actividades a partir de la percepción y se cuenta con la participación de los accionistas en cada una de ellas; a nivel del entorno empresarial y ambiental se percibe la puesta en marcha de proyectos de voluntariado que permiten generar un impacto positivo en zonas vulnerables y periféricas de la ciudad, también generaron implementación de tecnología como el uso de hornos túneles para mitigar el impacto ambiental y la concientización de cada parte del equipo de trabajo frente la importancia que tiene la sostenibilidad ambiental y el cuidado del medio ambiente a través del reciclaje, acciones que se pueden constatar en las cifras contextualizadas en los indicadores, dado que el 99.7% de los clientes de la organización se encuentran satisfecho de los servicios ofrecidos, el 58.3% de los proveedores cumplen con lineamientos de RSE, adicionalmente se percibe una política de ascensos del 3% del total de sus empleados directos a través de las convocatorias anuales y se da una participación activa del 83% en las actividades programadas por parte de los socios y el respaldo del 84% de los

miembros en temas de inclusión social y voluntariados. Así mismo en coherencia con los objetivos trazados se percibe una adecuada planeación estratégica de la organización, donde la misión responde a los factores diferenciales precisados en la perspectiva financiera: cliente, interno y de aprendizaje y la visión responde claramente al objetivo misional de la organización, donde cada stakeholder es contemplado como grupo de interés clave para el desarrollo empresarial de la organización.

5. Bibliografía.

Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012. Recuperado de <http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/CLUSTER/ARCILLAS%20COMPETITIVAS/DOCUMENTO%20DEL%20CLUSTER.pdf>

Comisión Regional de Competitividad de Norte de Santander (2013), Arcillas Competitivas Norte de Santander.

Corporación FENALCO SOLIDARIO. Manual de Introducción de Responsabilidad Social. Recuperado de https://www.fenalcosolidario.com/sites/default/files/manual_responsabilidad_social/manual-de-responsabilidad-social.pdf

Freeman, R (1984). Strategic Management: a stakeholders Approach Boston MA Pitman.

Harwood, I., Humby, S., & Harwood, A. (2011). On the resilience of corporate social responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283-290.

